

# 领导行为与领导 有效性关系的比较研究

吴 敏<sup>1</sup>, 黄 旭<sup>2</sup>, 阎 洪<sup>2</sup>, 徐玖平<sup>1</sup>

( 1 四川大学 公共管理学院, 成都 610064 2 香港理工大学 工商管理学院, 香港 )

**摘要:** 采用随机抽样的方式对中国企业的员工进行问卷调查, 在比较分析中国式变革型领导、交易型领导和家长式领导行为的基础上, 揭示了三种领导行为与领导有效性之间的关系。结果显示, 中国式变革型领导、交易型领导和家长式领导行为都对领导有效性具有预测作用, 变革型领导相对于交易型领导和家长式领导而言, 对于领导有效性的预测效果更强, 而交易型领导和家长式领导对于领导有效性的预测效果孰强孰弱则很难判断。

**关键词:** 变革型领导行为; 交易型领导行为; 家长式领导行为; 领导有效性

**中图分类号:** C933      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1001- 8409( 2007)05- 0005- 05

## A Comparative Study on the Relationship between Leadership and Leader Effectiveness

WU Min<sup>1</sup>, HUANG Xu<sup>2</sup>, YAN Hong<sup>2</sup>, Xu Jiurping<sup>1</sup>

( 1 School of Public Administration, Sichuan University, Chengdu 610064 2 School of Business Administration,  
Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong )

**Abstract** These authors have conducted survey on respondents in Chinese enterprises. Based on the comparative study of transactional leadership, transformational leadership and paternalistic leadership, these authors have analyzed the relationship between these leaderships and leader effectiveness, drawn the conclusion that these leaderships can predict leader effectiveness, and transformational leadership has stronger predictive effect on leader effectiveness than the other two leaderships do.

**Key words** transactional leadership; transformational leadership; paternalistic leadership; leadership effectiveness; comparison

### 一、引言

从 20 世纪初开始, 学者们就开展了领导理论的系统研究。领导就其动态性来讲, 是一种活动, 是一个过程。这一过程所产生的有效性, 我们称之为领导有效性, 是领导者率领被领导者为实现既定目标而工作的效率。从 20 世纪 70 年代开始, 经济管理中出现许多新问题、新现象, 促使一些管理学家去探索有关领导的一些新理论, 其中交易型领导行为理论和变革型领导行为理论逐渐成为主导的理论和研究热点。它们产

生于西方文化背景, 而中国的领导过程与西方的领导过程既有相似的方面, 也有独特的一面。一些学者在对中国组织的研究中发现, 变革型领导和交易型领导理论不足以充分解释中国企业组织的领导行为和管理方式。如中国是一个非常注重关系与和谐、以和为贵的国家, 郑伯坝和樊景立在台湾企业中对变革型领导的适配性进行了研究, 发现就中国传统文化中的关系导向而言, 变革型领导行为中与关系导向相关的行为(如鼓励合作、提供个人支持、以身作则)对下属的工

收稿日期: 2006-12-04

基金项目: 国家自然科学基金项目 (70701024)、四川省教育厅人文社会科学重点研究基地四川应用心理学研究中心项目 (GSXL-62026)

作者简介: 吴 敏 (1973-), 女, 四川内江人, 四川大学公共管理学院副教授、博士, 研究方向为组织行为学和人力资源管理, (E-mail) [wuminhelr@163.com](mailto:wuminhelr@163.com); 黄 旭 (1970-), 男, 北京人, 香港理工大学副教授、博导, 研究方向为组织行为学和人力资源管理; 阎 洪 (1959-), 男, 四川成都人, 香港理工大学教授、博导, 研究方向为管理科学与工程; 徐玖平 (1962-), 男, 重庆人, 四川大学教授、博导, 研究方向为管理科学与工程。

作绩效和组织公民行为有更强的积极影响。相反,那些与关系导向不相关的活动(如树立愿景、智力激励)表现出更弱和不典型的影响<sup>[3]</sup>。因此,有必要对中国企业管理者的领导行为有效性进行研究。

许多研究表明,领导有效性与公司业绩、员工工作态度和行为正相关,因此管理者对下属的有效领导对于企业的发展至关重要。李超平和时勘等采用 Bass 的 MLQ 问卷对变革型领导与领导有效性之间的关系进行了研究后,提出中国式变革型领导行为理论<sup>[4-5]</sup>。而家长式领导是一种将强烈的纪律性和权威与父亲般的仁慈和德行综合地表达在人格氛围中的领导行为,包含威权领导、仁慈领导和德行领导三个维度<sup>[10]</sup>。从中国企业的管理实践来看,家长式领导是中国企业组织中一种较为常见的领导风格。郑伯埙指出,在将来的研究中验证家长式领导如何影响工作态度和有效性十分必要。

随着传统文化与现代文化的不断交融和社会的进步,人们的需求、动机水平等心理状况发生着剧烈的变化,何种领导行为更能发挥效能,更加符合现代组织的需求?在转型期的中国企业中,管理者的领导行为对员工具有什么样的影响力呢?如何使员工自觉地表现出有利于企业的工作态度和行为呢?本文对中国企业管理者的领导行为与领导有效性的关系进行实证研究,比较交易型领导、中国式变革型领导和家长式领导的有效性。领导有效性的指标较多,本文采用较常用的情绪反应指标(包括员工的工作满意度、组织承诺、离职意向)来测量领导行为的有效性。

## 二、研究假设

交易型的领导理论将领导的角色解释为交易型的,仅仅是通过使下属明晰他们的工作角色、任务和目标来对下属进行管理。而变革型领导不仅指挥下属完成任务,而且通过个人化考虑、领导魅力、智力激励、启发性激励来驱使员工完成超过其他人期望的工作<sup>[11]</sup>。研究发现,变革型领导比交易型领导对领导有效性具有更强的预测作用。

西方的变革型领导与东方的家长式领导孕育产生于不同的文化情境,对上下级的权利、义务的基本假设也不尽相同,各有其领导模式和特定的个人风格。如家长式领导展示权威、控制和形象塑造,而变革型领导显示个人魅力和智力激励。然而,这两种领导风格也有相同的方面。如 Parry 和 Proctor-Thomson 研究变革型领导的道德品质的展示,这一点与家长式领导中的德行领导很相似。Morris 等用主位研究和客位研究的方法,通过对西方领导行为和家长式领导行为相比较,提出有可能将西方的领导观念与本土领导观念相整合,建立全球性的领导行为模型<sup>[12]</sup>。西方变革型领导与家长式领导行为也许既包含一些适用于不同文化的跨国度行为,又包括一些独特的、本位的、仅适用于

特殊文化环境的行为<sup>[13]</sup>。在领导有效性方面,排除了跨文化普遍性的领导效果,具有中国管理特色的领导行为依然应该表现出其独特的作用和效果。

中国式变革型领导既具有西方变革型领导中愿景激励、领导魅力等积极因素,又包含中国式管理中德行垂范和个性化关怀等反映儒家文化精髓的内容,因而对领导有效性有很强的预测力。它与家长式领导具有两个相似的维度,即德行维度和仁慈维度,反映了中国传统文化深层价值对管理者领导行为的影响。正人必先正己,儒家文化强调个人人格和美德的培养是社会的基石,注重领导者道德品质的要求,倡导“修身、齐家、治国、平天下”。在管理关系中,领导者倾向于关心下属,以情留人。中国的领导者会象父亲一样地照顾、体谅部属,并作部属的楷模与良师。中国是非常注重关系运作的社会,通过情感性色彩较强的关系运作方法,管理者可以加强领导与员工的感情,使员工感到关怀、理解和尊重,有利于领导有效性的产生。

除文化传统、社会规范和思想意识的影响之外,中国现阶段经济的发展和转型、世界经济一体化趋势和外来文化也对中国企业管理者的领导行为和管理方式产生一定影响。在中国社会中,上下级之间权利的不平等,上级要求下级服从、尊敬和信任他们的权威的传统中国文化模式,受到西方文化和 20 世纪工业化的影响<sup>[13]</sup>。研究表明有一些文化价值观仍被保留,而威权导向逐渐减弱,因为它与现代化潮流不相适应<sup>[16]</sup>。Yang 在对台湾人的研究中发现,对权威的服从与现代价值观不能共存。中国人对孝心的态度从上世纪以来已经发生了很大的变化。尽管一些主要的义务如祭祀祖先、回报父母等行为仍很普遍,但对父母惟命是从的现象已不复存在了<sup>[1]</sup>。当代中国社会的现代化进程在某种程度上削弱了威权主义的基础。对权威的服从对许多中国人来说,不再是一种普遍的价值观,尤其是中国接受过更高教育的年轻一代。工业化和现代化推动了社会经济的发展,也对传统文化中一些陈旧的元素造成了一定的冲击,家长式领导中的威权领导因而对领导有效性反而产生消极的影响。郑伯埙等以 157 位我国台湾地区小学校长与 509 位教师为研究对象,对家长式领导和西方变革型领导对组织公民行为的预测力进行了研究,发现对教师角色外行为的解释效果,以家长式领导中的仁慈领导与德行领导最佳。郑伯埙的研究发现恩威并重的领导风格有助于改进员工的工作态度<sup>[9]</sup>。随着现代思想观念的演进,平等、道德领导等已逐渐取代了威权领导行为中过时的要素。目前,通过公正无私和榜样的德行领导行为而不是威权领导行为,使下属服从上司的领导方式成为可能<sup>[14]</sup>。家长式领导是中国本土的领导行为,从它在中国企业组织中普遍存在的实际情况可以看出其具有的影响力,但与中国式变革型领导相比,家长式领导具有威权领导

的特点,在一定程度上会削弱领导有效性。

综上所述,通过对三种领导行为的比较分析认为,在控制了交易型领导和家长式领导之后,中国式变革型领导对于员工的工作满意度、组织承诺、离职意向仍有很强的预测力,即可以得出假设:

(1)H1: 中国式变革型领导行为比交易型领导和家长式领导行为会对中国企业员工有更积极的影响力,或者说,中国式变革型领导行为比交易型领导和家长式领导行为对领导有效性的预测力更强。

该假设可以通过以下两个假设加以检验,即:

H1.1: 中国式变革型领导行为比交易型领导行为对领导有效性的预测力更强。

H1.2 中国式变革型领导行为比家长式领导行为对领导有效性的预测力更强。

(2)另外,将交易型领导和家长式领导相比较,家长式领导应该比交易型领导行为对领导有效性的预测力更强,即可以得出假设:

H2 家长式领导行为比交易型领导行为对领导有效性的预测力更强。

三、研究方法

1. 被试与程序

样本取自四川省近 20家企业的员工,所在公司涉及通信、房地产、餐饮等行业。所有问卷调查由人力资源部负责人召集,由研究者主持并在现场进行指导,告诉被试调查结果仅用于科学研究,在相对集中的时间内完成问卷发放和当场回收。随机抽取样本,共发放问卷 540份,回收 490份,有效问卷 444份,回收率达 82%。被试中男性 123人、占总数的 55.4%,女性 99人、占总数的 44.6%,平均年龄 33.1岁。

表 1 交易型领导行为问卷的验证性因子分析结果

Model	GFI	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.533	768.456	55	13.972						
一因素模型	.757	463.675	46	10.080	.397	.279	.422	.300	.415	.189
三因素模型	.956	65.851	41	1.606	.914	.885	.966	.953	.965	.049

表 2 变革型领导行为问卷的验证性因子分析结果

Model	GFI	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.105	6124.664	325	18.845						
一因素模型	.738	962.299	297	3.240	.843	.828	.886	.874	.885	.094
四因素模型	.845	616.820	293	2.105	.899	.888	.944	.938	.944	.066

表 3 家长式领导行为问卷的验证性因子分析结果

Model	GFI	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
虚模型	.285	2080.363	105	19.813						
一因素模型	.781	399.041	77	5.182	.803	.768	.835	.804	.834	.128
三因素模型	.926	140.857	74	1.903	.931	.915	.966	.958	.966	.060

结果显示,一维度模型的各项拟合指标均与预定标准有较大差距,而多维度模型的各项拟合指标均达

2. 自变量

交易型领导:采用 Bass和 Avolio编制的量表<sup>[2]</sup>。

变革型领导:使用中科院李超平和时勘改进编制的中国式变革型领导量表<sup>[5]</sup>。

家长式领导:使用我国台湾地区郑伯坝等编制的量表<sup>[15]</sup>。

3. 因变量

工作满意度:采用“密西根组织评估问卷”<sup>[6]</sup>。

组织承诺:只对情感性承诺进行测量,采用 Allen和 Meyer编制的量表<sup>[7]</sup>。

离职意向:采用梁开广修订的量表<sup>[8]</sup>。

4. 控制变量

被试的人口统计学资料。

5. 数据分析

采用 SPSS 12.0和 AMOS 5.0对数据进行统计分析。首先采用验证性因子分析和信度分析验证问卷的信度和构想效度;其次对各变量进行描述性分析和相关分析;然后采用层次回归分析比较自变量与因变量之间的关系。为考察变革型领导与交易型领导、变革型领导与家长式领导、家长式领导与交易型领导对领导有效性预测效果的异同,分别进行两次层次回归分析,考察 R<sup>2</sup>是否有可靠的提高。

四、研究结果与讨论

1. 验证性因子分析

本研究分别对交易型领导、变革型领导和家长式领导行为问卷的多维度结构进行了验证性因子分析,考察变量的构想效度,并对一维度模型和多维度模型的各项拟合指标进行了比较。模型拟合优度指标有卡方统计量(X<sup>2</sup>)与自由度(df)之比、GFI、CFI、NFI、IFI、TLI、

到或接近预定的标准,表明交易型领导、变革型领导和家长式领导的多维度结构得到了很好的数据支持,且

多维度模型优于一维度模型。

2. 信度分析

变量内部一致性系数分别为权变管理 0.77, 积极例外管理 0.80, 消极例外管理 0.54, 德行垂范 0.94, 愿景激励 0.92, 个性化关怀 0.93, 领导魅力 0.93, 德行领导 0.91, 仁慈领导 0.86, 威权领导 0.73, 工作满意度 0.74, 组织承诺 0.70, 离职意向 0.74。除消极例外管理内部一致性系数达到最低要求, 其余变量内部一致

性系数高于 0.70。删除任何一个题目都不会引起信度的明显提高; 所有问题与总分的相关系数均比较高, 因此, 量表的信度得到较好的验证。

3. 描述性分析

本文对所有变量的均值和标准差进行了计算, 并采用皮尔逊相关分析对所有变量进行了相关分析, 得到双尾检验的结果 (见表 4)。

表 4 所有变量的描述性统计分析结果 (n= 222)

	M	SD	1	2	3	4	5	6
交易型领导	4.04	.77	1	.727*	.612*	.180*	.253*	-.347*
变革型领导	4.03	.60	.727*	1	.854*	.333*	.355*	-.388*
家长式领导	2.27	.91	.612*	.854*	1	.244*	.277*	-.253*
工作满意度	2.54	.60	.180*	.333*	.244*	1	.628*	-.547*
组织承诺	3.68	.80	.253*	.355*	.277*	.628*	1	-.613*
离职意向	3.38	.56	-.347*	-.388*	-.253*	-.547*	-.613*	1

\* \* p < 0.01. Correlation is signifrant at the 0.01 level (2- tailed).

4. 回归分析

表 5 交易型领导、变革型领导与领导有效性的层次回归分析结果

变 量	工作满意度			组织承诺			离职意向		
	第一步	第二步	第三步	第一步	第二步	第三步	第一步	第二步	第三步
第一步 人口统计学变量									
性别	.018	.029	.023	.004	.022	.018	.069	.046	.051
年龄	.084	.094	.102	.046	.061	.066	-.037	-.057	-.064
教育程度	-.161*	-.186*	-.239*	.123	.086	.053	-.045	.004	.048
工作年限	-.082	-.088	-.117	.030	.021	.002	.068	.080	.105
职位层次	.138	.134	.089	.165*	.158*	.131	-.116	-.108	-.071
第二步 交易型领导		.187*	-.090		.282*	.111		-.370**	-.140
第三步 变革型领导			.401***			.249*			-.333*
F	2.556*	3.329**	5.454***	1.216	3.700*	4.127**	.991	5.684**	6.864***
R <sup>2</sup>	.067	.101	.177	.033	.111	.140	.027	.161	.213
Δ R <sup>2</sup>	.067	.034**	.077*	.033	.078*	.029*	.027	.134***	.053*

\* \* \* p < 0.001. Correlation is significant at the 0.001 level (2- tailed). \* \* p < 0.01. Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed). \* p < 0.05. Correlation is significant at the 0.05 level (2- tailed).

采用同样的方法可以得出变革型领导和交易型领导与领导有效性的层次回归分析结果、家长式领导和变革型领导与领导有效性的层次回归分析结果、变革型领导和家长式领导与领导有效性的层次回归分析结果、交易型领导和家长式领导与领导有效性的层次回归分析结果、家长式领导和交易型领导与领导有效性的层次回归分析结果。根据交易型领导、变革型领导和家长式领导对于领导有效性的层次回归分析结果, 可以考察交易型领导、变革型领导和家长式领导对于领导有效性的预测效果, 并检验研究假设。

从回归分析结果可以看出, 交易型领导对领导有效性的预测达显著水平, 排除控制变量的影响之后, 其 Δ R<sup>2</sup> 分别为工作满意度 0.034, 组织承诺 0.078, 离职

意向 0.134。其 β 值分别为工作满意度 0.187, 组织承诺 0.282, 离职意向 - 0.370。变革型领导对领导有效性的预测达显著水平, 排除控制变量的影响之后, 其 Δ R<sup>2</sup> 分别为工作满意度 0.107, 组织承诺 0.101, 离职意向 0.177, 其 β 值分别为工作满意度 0.337, 组织承诺 0.328, 离职意向 - 0.434。家长式领导对领导有效性的预测达显著水平, 排除控制变量的影响之后, 其 Δ R<sup>2</sup> 分别为工作满意度 0.055, 组织承诺 0.041, 离职意向 0.082, 其 β 值分别为工作满意度 0.247, 组织承诺 0.213, 离职意向 - 0.300。

从表 5 可以看出, 在排除了控制变量和交易型领导的影响之后, 对于工作满意度、组织承诺和离职意向, 变革型领导的相对预测效果达到显著水平, 其 Δ R<sup>2</sup>

值为 0.077( $\beta = 0.401$ ,  $p < 0.001$ ), 0.029( $\beta = 0.249$ ,  $p < 0.05$ ), 0.053( $\beta = -0.333$ ,  $p < 0.01$ )。在排除了控制变量和变革型领导的影响之后,对于工作满意度、组织承诺和离职意向,交易型领导不具有额外的解释力,其  $\Delta R^2$  值为 0.004( $p > 0.05$ ), 0.006( $p > 0.05$ ), 0.010( $p > 0.05$ )。因此, H1.1 得到很好的验证,变革型领导对于领导有效性比交易型领导的预测效果更强。

根据家长式领导和变革型领导与领导有效性的层次回归分析结果,在排除了控制变量和家长式领导的影响之后,对于工作满意度、组织承诺和离职意向,变革型领导的相对预测效果达到显著水平,其  $\Delta R^2$  值为 0.056( $\beta = 0.439$ ,  $p < 0.01$ ), 0.073( $\beta = 0.502$ ,  $p < 0.001$ ), 0.109( $\beta = -0.612$ ,  $p < 0.001$ )。根据变革型领导和家长式领导与领导有效性的层次回归分析结果,在排除了控制变量和变革型领导的影响之后,对于工作满意度、组织承诺和离职意向,家长式领导不具有额外的解释力,其  $\Delta R^2$  值为 0.004( $p > 0.05$ ), 0.013( $p > 0.05$ ), 0.013( $p > 0.05$ )。因此, H1.2 得到很好的验证,变革型领导对于领导有效性比家长式领导的预测效果更强。

综上所述,变革型领导相对于交易型领导和家长式领导而言,对于领导有效性的预测效果更强。假设 H1 得到很好的验证。

根据交易型领导和家长式领导与领导有效性的层次回归分析结果,在排除了控制变量和交易型领导的影响之后,对于工作满意度,家长式领导的相对预测效果达到显著水平,其  $\Delta R^2$  值为 0.024( $\beta = 0.203$ ,  $p < 0.05$ ),但对于组织承诺和离职意向,家长式领导不具有额外的解释力,其  $\Delta R^2$  值分别为 0.062( $p > 0.05$ ), -0.114( $p > 0.05$ )。

根据家长式领导和交易型领导与领导有效性的层次回归分析结果,在排除了控制变量和家长式领导的影响之后,对于组织承诺和离职意向,交易型领导的相对预测效果达到显著水平,其  $\Delta R^2$  值分别为 0.039( $\beta = 0.248$ ,  $p < 0.01$ ), 0.060( $\beta = -0.306$ ,  $p < 0.001$ ),但对于工作满意度,交易型领导不具有额外的解释力,其  $\Delta R^2$  值为 0.003( $p > 0.05$ )。

也就是说,虽然交易型领导和家长式领导对于领导有效性有不同的预测效果,但很难判断究竟谁的预测效果更强,因此 H2 未能得到验证。

## 五、结论

本文采用层次回归分析的方法对交易型领导、变革型领导和家长式领导与领导有效性之间的关系进行了研究和比较。结果显示,三种领导行为都对领导有效性具有预测作用,变革型领导相对于交易型领导和家长式领导而言,对于领导有效性的预测效果更强;而交易型领导和家长式领导对于领导有效性有不同的预测效果,很难判断究竟谁的预测效果更强。在未来的

研究中将扩大样本量,以提高研究的外部效度,并对领导有效性产生的机理进行进一步的研究和探讨。

## 参考文献:

- [1] Ho D Y F. Filial Piety, Authoritarian Moralism, and Cognitive Conservation in Chinese Societies[J]. Genetic Social and General Psychology Monographs, 1996, 120: 347-365.
- [2] Bass B M, Avolio B J. MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-short[M]. Redwood City, Calif: Mind Garden, 2nd ed., 2000.
- [3] Cheng X P, Farh J L. The Effectiveness of Transactional and Transformational Leader Behavior in Chinese Organizations: Evidence from Taiwan[J]. Academy of Management, Chicago, 1999.
- [4] 李超平, 时勘. 变革型领导与领导有效性之间关系的研究[J]. 心理科学, 2003(1).
- [5] 李超平, 孟慧, 时勘. 变革型领导对组织公民行为的影响[J]. 心理科学, 2006, 29(1): 175-177.
- [6] Cannmann C, Fichman M, Jenkins D, Klesch J. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire[M]. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, 1979.
- [7] Allen N J, Meyer J P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity[J]. Journal of Vocational Behavior, 1996, 49: 252-276.
- [8] Liang K G. Fairness in Chinese Organizations[M]. Ohio Dominican University, 1999.
- [9] Cheng B S, Jen C K, Chang H F, Kuo C C. The Dyadic Relationships in Taiwan's Enterprise Network Formation and Effectiveness of Relationship[J]. Chinese Journal of Psychology, 1997, 39(1): 75-92.
- [10] Farh J L, Cheng B S. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations[J]. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 2000, 13: 127-180.
- [11] Bass B M. Leadership and Performance beyond Expectation[M]. New York: Free Press, 1985.
- [12] Morris M W, Leung K, Ames D, et al. Views from inside and outside: Integrating Emic and Etic Insights about Culture and Justice Judgment[J]. Academy of Management Review, 1999, 24: 781-796.
- [13] Yang K S. Monoculture and Cross-culture Indigenous Approaches: The Royal Road to the Development of a Balanced Global Psychology[J]. Asian Journal of Social Psychology, 2000, 3: 241-261.
- [14] Cheng B S, Chou L F, Wu T Y, Huang M P, Farh J L. Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations[J]. Asian Journal of Social Psychology, 2004, 7(1): 89-117.
- [15] Cheng B S, Chou L F, Farh J T. A Triad Model of Paternalistic Leadership: Constructs and Measurement[J]. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 2000, 14: 3-64.
- [16] Cheng B S, Farh J L. Social Orientation in Chinese Societies: A Comparison of Employees from Taiwan Island of China and Chinese Mainland[J]. Chinese Journal of Psychology, 2001, 43(2): 207-221.

(责任编辑: 张 勇)